ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA
VOL. XXII, 4 SECTIO H 1988

Universität zu Köln, BRD

Erich FRESE

Systemindifferente und systemdifferente Merkmale der Unternehmungsführung

Systemowo obojętne i systemowo zależne cechy zarządzania przedsiębiorstwem

Системно-нейтральные и системно-зависимые черты управления предприятием

UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG UND WIRTSCHAFTSORDNUNG

Die Auseinandersetzung mit dem Einfluß der Wirtschaftsordnung auf den Betrieb, auf die Ausprägung seiner Struktur und auf die Gestaltung der Dispositionen und Prozesse, hat in der deutschen Betriebswirtschaftslehre eine lange Tradition. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang vor allem die Arbeiten von Gutenberg (Grundlagen) und Grochla (Betrieb). Gutenberg hat bei der Analyse dieser Fragen die begriffliche Unterscheidung zwischen „systemindifferenten" und „systemdifferenten" Tatbeständen eingeführt [Gutenberg (Grundlagen, S. 457 ff.)]. Systemdifferente Merkmale sind abhängig von der jeweiligen Wirtschaftsordnung.

In diesem Beitrag werden aus der Sicht der Unternehmungsführung einige Überlegungen zu dem Problem der Identifizierung aussagefähiger Differenzierungskriterien angestellt. Unter „Unternehmungsführung" werden dabei die Aufgaben der „Unternehmungsleitung" verstanden. Bei der Unternehmungsleitung handelt es sich um ein Individuum oder um eine Gruppe als höchste Ebene der Unternehmungshierarchie, die zur Formulierung der offiziellen, für alle Unternehmungsaktivitäten verbindlichen Unternehmungsziele legitimiert ist. Der begrifflichen Abgrenzung liegt damit ein organisatorisches Kriterium zugrunde [vgl. im einzelnen Frese (Unternehmungsführung), S. 15].

SYSTEMINDIFFERENTE MERKMALE DER UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG

Die in der Literatur angeführten systemindifferenten und systemdifferenten Kriterien erweisen sich bei näherer Prüfung häufig als wenig aussagefähig. Im Grunde ist eine Differenzierung in hohem Maße auf qualitative Unterscheidungen, auf die unterschiedliche Ausprägung von Grundmerkmalen herausarbeitende Analyse angewiesen.

Erstes systemindifferentes Merkmal: Jeder Unternehmungsführung muß ein gewisses Maß an Autonomie eingeräumt werden.

Die Einräumung von Entscheidungs- und Informationsautonomie ist die logische Folge der arbeitsteiligen Erfüllung komplexer Entscheidungsprobleme. Auch wenn in einigen Wirtschaftssystemen die Fiktion der „vollständigen" Planung aufrechterhalten wird, entstehen faktisch „ungeplante" Spielräume [Müller (Entscheidungsspielräume)]. Die Abkoppelung der Unternehmung von den zentralen Planungsinstanzen ist bis zu einem gewissen Grade unerläßlich, wenn die Handlungsfähigkeit der Unternehmung angesichts nicht vorhersehbarer Ereignisse aufrechterhalten werden soll. Ohne Zweifel ist in Ländern mit starken Zentralinstanzen die Handlungsautonomie der Unternehmungsführungen kleiner als in westlichen Industrieländern. Unabhängig von der herrschenden politischen Doktrin, die Einschränkungen der Handlungsautonomie auch als Mittel der politischen Kontrolle anstrebt, sind die informationellen Voraussetzungen detaillierter Planvorgaben in höherem Maße gegeben als in „offenen" Gesellschaften: Die relevante Umwelt wird für die einzelne Unternehmung durch politische Entscheidungen und organisatorische Maßnahmen stabilisiert. Politische Entscheidungen reduzieren die Komplexität der Planung, wenn z.B. die Konsumfreiheit eingeschränkt wird. Die Unternehmungen brauchen sich dann nicht in Form aufwendiger Informationsmaßnahmen darum zu bemühen, die Bestimmungsgrößen des Käuferverhaltens zu erfassen. Eine organisatorische Maßnahme zur Stabilisierung der Umwelt liegt z.B. dann vor, wenn in einer Volkswirtschaft alle Außenhandelsaktivitäten (Export und Import) gesonderten staatlichen Institutionen zugewiesen werden. Die Unternehmungen werden auf diese Weise von außenwirtschaftlichen Einflüssen, insbesondere vom Wettbewerb mit ausländischen Anbietern, abgeschottet.

Eine zusätzliche Dimension erhält die Forderung nach Handlungsautonomie der Unternehmungsführung in pluralistischen Unternehmungsverfassungen: In westlichen Industrieländern haben sich in den letzten Jahrzehnten verstärkt Tendenzen herausgebildet, die Beteiligung verschiedener Interessengruppen am Zielbildungsprozeß der Unternehmungsführung zu legitimieren. Diese Entwicklung gipfelt in der

Betrachtung von Unternehmungen als quasi-öffentliche Institutionen [Ulrich (Großunternehmung); diese Auffassung ist jedoch keineswegs neu. Schon Schmoller (Wesen), S. 390 ff., spricht 1890 vom „öffentlichen" Charakter der Großunternehmung]. In der Bundesrepublik Deutschland findet die Einführung interessenpluralistischer Elemente ihren Ausdruck vor allem in Form von Einschränkung der Anteilseigner-Rechte durch die Etablierung der Arbeitnehmermitbestimmung. Berücksichtigt man, daß es Vorstellungen gibt, über die Arbeitnehmer hinaus weiteren „gesellschaftlich relevanten" Gruppen, wie der „Öffentlichkeit" oder Verbraucherorganisationen, Einfluß einzuräumen [Überblick bei Weitzig (Unternehmenspolitik); als Beispiel für eine extreme Position Teubner (Responsibility); zur Diskussion in den USA vgl. Stone (Law)], dann gewinnt das Modell der Unternehmensführung als politische Koalition zunehmend Realitätsnähe. Bei aller Respektierung der verschiedenen politischen Positionen sollte unter diesen Umständen die Handlungsfähigkeit der Unternehmungsführung garantiert werden. Je mehr Interessen institutionalisiert werden, desto schwieriger wird es, Handlungsvorschläge in der Koalition durchzusetzen oder zeitliche Verzögerungen von Aktionen zu vermeiden. Die ganze Vielschichtigkeit dieser Problematik wird deutlich, wenn man bedenkt, daß das klassische Kriterium der Kapitalrentabilität auf die Belange der Anteilseigner zugeschnitten ist und in Konkurrenz zu interessenabhängigen Effizienzkonzeptionen gerät [vgl. zu diesem Problemkreis Staehle /Grabatin (Effizienz); Keeley (Theories)].

Vor diesem Hintergrund erhält in einigen Wirtschaftsordnungen die Handlungsautonomie der Unternehmungsführung eine neue Dimension: Es geht um die Abkoppelung der Unternehmungsführung von Interesseneinflüssen zur flexiblen Anpassung der Unternehmung an sich rasch ändernde Umweltbedingungen. Die Rechtfertigung einer solchen Abkoppelung wird damit zu einem politischen Problem. Ein vieldiskutiertes und schillerndes Konzept ist in diesem Zusammenhang das Modell des sog. „Unternehmungsinteresses", das bei aller kontroversen Interpretation und Beurteilung in der juristischen und betriebswirtschaftlichen Literatur [Steinmann (Großunternehmen); Brinkmann (Unternehmensinteresse); Clemens (Unternehmungsinteresse); Jürgenmeyer (Unternehmensinteresse); Dlugos (Unternehmungsinteresse)] letztlich ein Konstrukt zur Legitimierung der beschriebenen Abkoppelung ist. Der Rückgriff auf die „Unternehmung an sich" schafft insbesondere in Großunternehmungen mit ihrer Trennung von Eigentum und Management eine interessenunabhängige Argumentationsbasis für das Management. Es liegt im Wesen des Konstrukts „Unternehmungsinteresse", daß unter den Interessengruppen ein Konsens über Existenz oder Inhalt

eines Unternehmungsinteresses in der Regel nicht herzustellen ist. Es läßt sich vermuten, daß in managergeleiteten Unternehmungen die Forderung nach Verfolgung des „Unternehmungsinteresses" vor allem die Machtposition des Managements stärkt.

Zweites systemindifferentes Merkmal: Jede Unternehmungsführung muß nachgeordneten Einheiten und Bereichen ein gewisses Maß an Handlungsautonomie einräumen.

Diese Notwendigkeit zur Delegation ergibt sich zwingend - wenn man von dem Fall der Einmann-Unternehmung absieht — aus der hierarchischen Struktur jeder Unternehmung. Für die Unternehmungsführung entstehen aus der Delegation zwei Aktivitätskomplexe, die unabhängig von der jeweiligen Ausprägung der Wirtschaftsordnung prinzipiell gültig sind [vgl. hierzu den Vergleich polnischer und US-amerikanischer Unternehmungen durch Czarniawska (Managing)]:

— Die Unternehmungsführung muß einen Plan aufstellen, der den Rahmen für alle Aktivitäten und die Grundlage für die Delegation von Teilaufgaben bildet. In Wirtschaftsordnungen mit starken zentralen Lenkungselementen ist der Unternehmungsplan durch die Vorgaben der gesamtwirtschaftlichen Planung naturgemäß weitgehend vorgezeichnet, während in westlichen Industrieländern die Entwicklung des Plans die auf Eigeninitiative beruhende unternehmerische Leistung darstellt.

— Die Unternehmungsführung muß den Unternehmungsplan aufgrund interner Kontrollinformationen laufend veränderten Umweltbedingungen anpassen. Die Kontroll- und Anpassungsaufgaben können nur begrenzt delegiert werden. Die im Wege der Delegation vollzogene Aufspaltung des Gesamtziels in Teilziele hat zur Folge, daß nachgeordnete Einheiten bei unvorhergesehenen Abweichungen nur noch bedingt gesamtzielkonforme Anpassungsentscheidungen fällen können, da ihre Bereichszielvorgaben in der Regel nicht alle Kriterien des Gesamtziels umfassen. So kann bei dem Gesamtziel „Maximierung des Unternehmungsgewinns" der Leiter des Produktionsbereichs auf Entwicklungen, die den vorgegebenen Planrahmen in Frage stellen, nur begrenzt selbständig reagieren, da die Gesamtzielkomponente „Erlöse" nicht Bestandteil seiner bereichsbezogenen Zielfunktion ist. Generell gilt, daß mit abnehmender Hierarchieebene und zunehmender Aufspaltung des Unternehmungsgesamtziels das Sachziel gegenüber dem Formalziel als Steuerungsinstrument an Bedeutung gewinnt. Der spezifische Einfluß der Wirtschaftsordnung auf die Struktur der Unternehmungsaktivitäten verringert sich also mit abnehmender Hierarchieebene.

Drittes systemindifferentes Merkmal: Jede Unternehmungsführung muß sich mit dem Problem der Divergenz zwischen Unternehmungszielen und Mitarbeiterzielen auseinandersetzen.

Für die Unternehmungsführung ergibt sich aus dieser Divergenz die Aufgabe, durch motivierende Maßnahmen („Belohnungen", „Bestrafungen") die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit dem Unternehmungsziel in Einklang zu bringen. Hinsichtlich der verfügbaren Motivationsinstrumente ist prinzipiell kein Unterschied in Abhängigkeit von der jeweiligen Wirtschaftsordnung zu sehen. Kulturelle Besonderheiten dürften auf den Einsatz von Motivationsinstrumenten einen größeren Einfluß haben als spezifische Ausprägungen von Wirtschaftsordnungen.

SYSTEMDIFFERENTE MERKMALE DER UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG

Die Identifizierung von Merkmalen, die nur für die Unternehmungsführung in spezifischen Wirtschaftsordnungen gelten, bereitet Schwierigkeiten. Die meisten der in der Literatur als „systemdifferent" charakterisierten Kriterien, etwa das „erwerbswirtschaftliche Prinzip", erweisen sich bei genauer Analyse als nicht differenzierungsfähig. Ein wesentlicher Mangel vieler Abgrenzungsversuche ist dabei auf die unzureichende Präzision bei der begrifflichen Abgrenzung von Wirtschaftsordnungen zurückzuführen.

Orientiert man sich am Merkmal der Handlungsautonomie bei der Unterscheidung alternativer Wirtschaftsordnungen, so unterscheiden sich die realen Mischformen vor allem durch das Ausmaß an eingeräumter Handlungsautonomie. Die Schwierigkeiten einer Typisierung werden deutlich, wenn man zwei generell zu beobachtende Entwicklungstendenzen in die Betrachtung einbezieht. In den westlichen Industrieländern läßt sich in den vergangenen Jahrzehnten, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität, ein zunehmender Einfluß des Staates auf die Unternehmungen feststellen. Ganz ausgeprägt ist diese Tendenz z.B. im Rahmen der Europäischen Gemeinschaft in bezug auf bestimmte Wirtschaftszweige (z.B. Stahlindustrie). Ein besonderes Phänomen ist in diesem Zusammenhang die wachsende Bedeutung des Staates als Anteilseigner [vgl. den statistischen Überblick bei Short (Role); den Sammelband von Vernon/Aharoni (Enterprise) und die vergleichende Betrachtung von Deutschland, England, Frankreich, Japan und USA bei Zysman (Governments). Eine umfassende Auseinandersetzung mit Managementproblemen in Staatsunternehmungen erfolgt — wenn auch unter besonderer Betonung der Situation in Entwicklungsländern — durch Shirley (Managing)]. In Ländern mit einer langen „zentralistischen" Tradition gibt es auf der anderen Seite ganz unverkennbar geplante und realisierte Reformkonzepte, die eine Erweiterung des Handlungsspielraums für die Unternehmungen zum Ziel haben. Beispiele sind vor allem China, Jugoslawien, Polen und Ungarn [vgl. hierzu Kornai (Dilemmas); Napierala (Vergesellschaftungsperspektiven); Nove (Economics), S. 118 ff.].

Bei aller Vielfalt der realen Systeme, die hinsichtlich der Handlungsautonomie nur graduelle Unterschiede aufweisen, wird man extreme Ausprägungen der Autonomie feststellen können, bei denen die Anforderungen an die Unternehmungsführung eine besondere „systemdifferente" Qualität aufweisen. Als kritische Größe wird man in diesem Zusammenhang die Sachzielautonomie ansehen müssen. Die weitgehende Reduzierung der Sachzielautonomie in Form einer detaillierten Vorgabe von Art und Menge des Produktionsprogramms führt zu anderen Anforderungen an die Unternehmungsführung als die Einräumung prinzipiell nicht eingeschränkter Möglichkeiten, das Sachziel festzulegen. Im ersten Fall stellt das Problem des Versorgungsengpasses und die Ungewißheit aufgrund unvorhersehbarer Unzulänglichkeiten der gesamtwirtschaftlichen Planung das strategische Element der Unternehmungsführung dar. Gefordert ist unter diesen Umständen die Fähigkeit, mit staatlichen Organen (Bürokratien) zu verhandeln und durch Rückgriff auf „flexible" Methoden, etwa in Form def Inanspruchnahme des „grauen Marktes" [vgl. Müller (Entscheidungsspielräume)], den Betriebsablauf sicherzustellen. Demgegenüber besteht bei voller Sachzielautonomie das Problem der Ungewißheit in der Schwierigkeit, die autonomen Kaufentscheidungen einer Vielzahl potentieller Kunden zu prognostizieren. Eine erfolgreiche Unternehmungsführung muß in einer solchen Situation schöpferische Phantasie und ein Gefühl für die langfristige Entwicklung des relevanten Marktes besitzen.

In einem gewissen Zusammenhang mit der Ausprägung der Handlungsautonomie steht die Bedeutung des finanziellen Gleichgewichts als Maxime der Unternehmungsführung. Man kann zwar mit Gutenberg [Gutenberg (Grundlagen), S. 458 ff.] der Ansicht sein, die Sicherung der Zahlungsfähigkeit sei ein systemindifferentes Merkmal. Der Stellenwert dieser Forderung ist allerdings nicht in allen Wirtschaftsordnungen gleich. Bei geringer Handlungsautonomie aufgrund detaillierter Planvorgaben ist die Sicherung der Zahlungsfähigkeit kein vorrangiges Ziel, wenn es überhaupt explizit formuliert wird. Zu einer eigenständigen Aufgabe wird die Sicherung der Zahlungsfähigkeit erst in Unternehmungen mit ausgeprägter Handlungsautonomie.

In Wirtschaftsordnungen, die auf dem Prinzip des Privateigentums und der Vertragsfreiheit beruhen, hat der Verlust des finanziellen Gleichgewichts in Form des Konkurses Konsequenzen für die Existenz der Unternehmung. Diese Regelung dient primär dem Schutz bestimmter Interessengruppen, insbesondere dem der Gläubiger und Arbeitnehmer. Darüber hinaus kommt dem Konkurs aus gesamtwirtschaftlicher Sicht noch Bedeutung zur Vermeidung eines ineffizienten Ressourceneinsatzes zu. Allerdings darf nicht übersehen werden, daß die konsequente Ver-

folgung dieser Prinzipien für Großunternehmungen, wie einige spektakuläre Fälle gezeigt haben, zunehmend durchbrochen wird [vgl. hierzu die Analyse der Chrysler-Sanierung durch Reich-Danahne (Deals)].

Eine besondere Dimension erhalten Illiquidität und Konkurs in Wirtschaftsordnungen mit allenfalls peripheren Elementen von Privateigentum, die sich bemühen, zentrale Vorgaben zugunsten einer größeren Handlungsautonomie der Unternehmungen abzubauen. Die Frage, ob unter diesen veränderten Bedingungen dem Konkurs eine sinnvolle Funktion zukommt, ist offensichtlich noch weitgehend ungelöst [vgl. hierzu Kornai (Dilemmas), S. 9 ff.; Nove (Economics), S. 209 f.]. Strenggenommen kann der Fall der Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmungen, deren Eigentümer der Staat ist, nicht auftreten. Der Schutz der Interessen von Gläubigern und Arbeitnehmern dürfte unter diesen Bedingungen zumindest praktisch nicht problematisch sein. Illiquidität ist dann allenfalls ein Indikator für ineffizientes Management und kann personelle Konsequenzen rechtfertigen. Ein Versagen des Managements sollte jedoch durch Maßnahmen der laufenden Kontrolle schon vorher aufgedeckt werden und zu Anpassungsmaßnahmen führen. Illiquidität würde deshalb nicht nur ein Versagen des Managements, sondern auch Versäumnisse der Kontrollorgane signalisieren.

BIBLIOGRAPHIE

1. Brinkmann T.: Unternehmensinteresse und Unternehmensrechtsstruktur. Frankfurt—Bern 1983.
2. Clemens W.: Unternehmungsinteresse. Betriebswirtschaftliche Begründung einer juristischen Norm. Frankfurt—Bern—New York 1984.
3. Czarniawska B.: Managing General Managers: Poland and USA. Working Paper 1298—82. Alfred P. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology 1982.
4. Dlugos G.: Das Unternehmungsinteresse — kritische Analyse eines fragwürdigen Konstrukts. In: Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Festschrift für Erwin Grochla zu seinem 65. Gubertstag, hrsg. von Eduard Gaugler, Hans Günther Meissner und Norbert Thom. Stuttgart 1986, S. 23—35.
5. Frese E.: Grundlagen der Organisation. Die Organisationsstruktur der Unternehmung. 3., vollständing neu bearbeitete Auflage. Wiesbaden 1987.
6. Frese E. (unter Mitarbeit von Helmut Mensching und Axel v. Werder): Unternehmungsführung. Landsberg am Lech 1987.
7. Grochla E.: Betrieb und Wirtschaftsordnung. Das Problem der Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin 1954.
8. Gutenberg E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion, 24. Aufl. Berlin—Heidelberg—New York 1983.
9. Jürgenmeyer M.: Das Unternehmensinteresse. Heidelberg 1984.

10. Keeley M.: Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 29, 1984, S. 1—25.
11. Kornai J.: The Dilemmas of a Socialist Economy. The Hungarian Experience. Dublin 1979.
12. Müller A.: Entscheidungsspielräume sowjetischer Industriebetriebe. In: Die Betriebswirtschaft. 44. Jg. 1984, S. 605—620.
13. Napierala M.: Vergesellschaftungsperspektiven und Partizipationsperspektiven der Belegschaft in Leitungsprozessen polnischer Unternehmungen. In: Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Festschrift für Erwin Grochla zu seinem 65. Geburtstag, hrsg. von Eduard Gaugler, Hans Günter Meissner und Norbert Thom. Stuttgart 1986, S. 569—584.
14. Nove A.: The Economics of Feasible Socialism. Boston—Sydney 1983.
15. Reich R. B.; Danahue J. D.: New Deals. The Chrysler Revival and the American System. New York 1985.
16. Schmoller G.: Über Wesen und Verfassung der größten Unternehmungen. In: Schmoller, Gustav: Zur Sozial- und Gewerbepolitik der Gegenwart. Leipzig 1890, S. 372—440.
17. Shirley M. M.: Managing State-Owned Enterprises. World Bank Staff Working Paper Nr. 577. Washington, D. C. 1983.
18. Short R. P.: The Role of Public Enterprises: An International Statistical Comparison. In: Public Enterprise in Mixed Economies. Some Macroeconomic Aspects, hrsg. von Robert H. Floyd, Clive S. Gray und R. P. Short. Washington 1984, S. 110—195.
19. Staehle W. H.; Grabatin G.: Effizienz von Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft, 39. Jg. 1979, S. 89—102.
20. Steinmann H.: Das Großunternehmen im Interessenkonflikt. Stuttgart 1969.
21. Stone C. D.: Where the Law Ends. The Social Control of Corporate Behavior. New York 1975.
22. Teubner G.: „Corporate Responsibility" als Problem der Unternehmensverfassung. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht. 12. Jg., 1983, S. 34—56.
23. Ulrich P.: Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution: Eine politische Theorie der Unternehmung. Stuttgart 1977.
24. Vernon R.; Aharoni Y. (Hrsg.): State-Owned Enterprise in the Western Economies. London 1981.
25. Weitzig K.: Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung. Berlin—New York 1979.
26. Zysman J.: Governments, Markets, and Growth. Financial Systems and the Politics of Industrial Change. Oxford 1983.

STRESZCZENIE

W opracowaniu za punkt wyjścia do analizy przyjęto wprowadzone do literatury zachodnioniemieckiej przez E.: Gutenberga rozróżnienie między cechami zarządzania przedsiębiorstwem niezależnymi i zależnymi od danego ustroju gospodarczego. Omówione są najpierw trzy cechy niezależne: 1) każdemu zarządowi przedsiębiorstwa musi być przyznany pewien zakres autonomii, 2) każdy zarząd przedsiębiorstwa musi przyznać swoim podległym jednostkom i obszarom działalności

pewien zakres autonomii, 3) każdy zarząd przedsiębiorstwa musi uporać się z problemem rozbieżności między celami przedsiębiorstwa a celami swych współpracowników. Następnie omówione są cechy systemowo zależne z powołaniem się na doświadczenia i przykłady zarówno krajów zachodnich (RFN, W. Brytania, Francja, USA, Japonia), jak i krajów wschodnich, szczególnie związanych z przeprowadzanymi w nich reformami gospodarczymi (Chiny, Jugosławia, Polska).

РЕЗЮМЕ

Исходным пунктом для анализа автор принял введенное в западно-германскую литературу Гутенбергом различие между чертами управления предприятием, зависящими и не зависящими от экономического строя. Сначала рассмотрены три независимые черты: 1) правление каждого предприятия должно иметь некоторую автономию; 2) правление каждого предприятия должно признать своим подчиненным единицам и областям деятельности некоторую автономию; 3) правление каждого предприятия должно решить вопрос, вытекающий из противоречий между целями предприятия и целями его сотдудников. Затем рассмотрены системно-зависимые черты, причем автор ссылается на опыт и примеры как западных стран (ФРГ, Англия, Франция, США, Япония), так и восточной Европы, особенно тех, где проводится экономическая реформа (Китай, Югославия, Польша).